

## O PRODUTO *PATA NEGRA* COMO RECURSO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Tatiane Aparecida Penteado<sup>1</sup>

Marcos de Castro<sup>2</sup>

Juliane Sachser Angnes<sup>3</sup>

**Resumo:** Esse estudo propõe como objetivo identificar os recursos e capacidade determinante em uma empresa fabricante do produto **pata negra**, aplicando o modelo VRIO (valioso, raro, imitável, organização). Isso porque a motivação central para a escolha do tema surgiu a partir de algumas inquietações tais como: Qual o diferencial competitivo do produto **pata negra**? Ele pode ser considerado um recurso valioso? Raro? Custoso ou difícil de imitar? Para tanto elegeu-se trabalhar com a abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas e da observação não participante, o estudo revelou que o produto *Jamon* (**pata negra**) possui como diferencial competitivo a matéria prima, porco da raça moura. Vai ser a primeira fábrica no Brasil a produzir o produto **pata negra**, tornando-se assim um produto valioso, raro e difícil ou custoso de se imitar.

**Palavras-chave:** VBR; Pata negra; VRI.

### THE *PATA NEGRA* PRODUCT AS ORGANIZATIONAL RESOURCE IN THE VIEW OF RESOURCE-BASED VISION

**Abstract:** This study aims to identify the resources and determining capacity in a company that manufactures the *pata negra* product, applying the VRIO model (valuable, rare, imitable, organization). This is because the central motivation for choosing the theme arose from some concerns such as: What is the competitive advantage of the *pata negra* (black paw) product? Can it be considered a valuable resource? Rare? Costly or difficult to imitate? For this purpose, it was chosen to work with the qualitative approach, carried out through a semi-structured interview with the owner of the company. Based on the analysis of the data collected in the interviews and the non-participant observation, the study revealed that the product *Jamon* (*pata negra*) has as a competitive differential the raw material, the Moorish pig, which will be the first factory in Brazil to produce the *pata negra*, thus becoming a valuable product, rare and difficult or costly to imitate.

**Keywords:** VBR; *pata negra*; Value, Rarity, limitability.

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná

Professor do Programa do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste Paraná (Unicentro).

<sup>3</sup> Professora da disciplina de Pesquisa Qualitativa do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO). Pós-Doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Líder do grupo de pesquisas em Gestão do Conhecimento em Ciências Sociais Aplicadas da UNICENTRO.

## 1 INTRODUÇÃO

Barney (1991) conceitua os recursos de uma organização como as informações, os conhecimentos, habilidades e os processos organizacionais. Estes recursos se referem ao capital de reputação, capital financeiro, capital organizacional, capital de inovação, capital físico e capital humano.

Analisar o produto **pata negra** como recurso organizacional na perspectiva de VBR, considerando a inovação e a tecnologia utilizada no sistema produtivo do produto se torna um desafio, sua viabilidade, seu impacto meio ambiente e impactos econômicos. Deste modo, este estudo objetiva identificar os recursos, aplicando o modelo VRIO, relacionados aos recursos de valor, raridade, de difícil imitabilidade.

Tal preposição de estudo centra-se na teoria da visão baseada em recursos (VBR) Barney (1991), pois esta assume que nem todos os aspectos de capital físico, humano e organizacional são estrategicamente relevantes, nem podem ser considerados recursos. Isso indica que, para ser de fato um recurso estratégico, a capacidade ou o recurso desenvolvido internamente precisa possuir quatro atributos contemplados no padrão denominado VRIS (valioso, raro, difícil de imitar e difícil de substituir).

Neste sentido, o uso da teoria dos recursos mostra-se propício para a análise do produto **pata negra** como recurso organizacional, permitindo avançar no conhecimento do potencial a ser explorado em torno dos recursos internos. Sendo assim, a realização deste estudo, contribui com um levantamento da literatura sobre os principais recursos e/ou fatores-chave determinantes para análise do produto **pata negra** como recurso organizacional na perspectiva da VBR.

Com esse levantamento, pretende-se verificar quais recursos foram considerados estratégicos por meio comparativo entre a literatura e o que está sendo realizado pela empresa.

Dessa maneira, a realização de uma pesquisa centrada nesta área contribui para ampliar a discussão, analisando se realmente é correto afirmar que o produto **pata negra** pode ser considerado um recurso valioso, raro e custoso de imitar. Assim, analisa vários conceitos atribuídos a este produto, verificando até que ponto difere ou não daqueles relacionados à estratégia. Trata-se de uma análise importante, não apenas para os estudos sobre estratégia, mas também para o entendimento do que seja a visão baseada em recursos e o produto **pata negra** como um recurso organizacional.

Neste sentido, a questão levantada neste artigo pode ser colocada nos seguintes termos: Qual o diferencial competitivo do produto **pata negra**? Ele pode ser considerado um recurso valioso? Raro? Custoso ou difícil de imitar?

O texto será dividido por tópicos estruturados da seguinte forma: após essa introdução será desenvolvido um tópico específico sobre visão baseada em recursos; em seguida, é apresentada discussão teórica sobre modelo VRIO – valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionais; o tópico seguinte descreve a metodologia aplicada ao desenvolvimento deste estudo, e, por fim, com base na análise dos dados, traz os resultados da pesquisa e as referências bibliográficas.

## **2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

A Visão Baseada em Recursos aborda a estratégia por uma perspectiva alternativa da economia tradicional que tem foco na análise de produtos e mercados. Uma visão da firma baseada em seus recursos, em detrimento da análise baseada nos produtos, é mais esclarecedora para a pesquisa em estratégia, especialmente na explicação dos retornos superiores. Os recursos de uma firma são definidos como todos os atributos que a capacitam a definir e implementar estratégias (BARNEY, 1991). Recursos podem, ainda, ser definidos como:

Qualquer coisa que poderia ser pensada como força ou fraqueza de uma dada empresa. Mais formalmente, um recurso da empresa em determinado momento pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que se encontram vinculados semi-permanentemente à empresa (WERNEFELT, 1984, p. 172).

Uma abordagem baseada em recursos possui dois pressupostos básicos: (1) a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991). Assim, a VBR traz para o centro da discussão a obtenção e/ou desenvolvimento de recursos para a geração da vantagem competitiva.

Na visão de Grant (1991), a formulação da estratégia ocorre através dos recursos e habilidades que nela existem, e, assim, se torna principal fonte de lucro para a organização.

Barney (1991) afirma que depende da organização para se obter um maior desenvolvimento quanto a sua eficiência e eficácia; conforme ela utiliza seus

recursos pode-se ter um melhor desenvolvimento e implementar estratégias valiosas. Um recurso mal utilizado pode causar o impedimento das mesmas. Para entender a performance de ambas as empresas, é necessário ver além das análises de ameaças e oportunidades que existem no ambiente, examinar as forças e fraquezas específicas que uma empresa poderia ter.

Ainda segundo o mesmo autor (1995), para proporcionar e manter vantagem competitiva, um recurso precisa ter determinados atributos, os quais foram determinados por um modelo, o VRIO – recursos com potencial para gerar ou manter vantagem competitiva: “valioso” – O recurso vai continuar agregando valor para a organização, apesar do ambiente competitivo; “raro” – ser faltar no mercado, pois se o recurso não for raro grande o número de empresas que poderão implementar; “inimitável” – não possua equivalente ou substitutos, imitado ou substituído; e “organizável” – ser organizado de uma forma que seja possível a exploração.

Para identificar esses recursos com características específicas na geração de vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2007) apresentam um modelo teórico, pois nem todos os recursos existentes na organização são fonte de vantagem competitiva. O modelo VRIO é uma ferramenta analítica que tem o objetivo de avaliar quais recursos são fontes de vantagens, pela avaliação de quatro atributos do recurso: (1) valor; (2) raridade; (3) custoso de imitar; e (4) organizacional.

### **3 MODELO VRIO – VALIOSO, RARO, DIFÍCIL DE IMITAR E ORGANIZACIONAIS.**

O modelo VRIO, segundo Barney e Hesterly (2007), pode ser usado para identificar implicações competitivas dos recursos e competências de uma empresa – se são uma fonte de desvantagem competitiva, raridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável –, e até que ponto constitui forças ou fraquezas.

Esse conceito de recurso com caráter único, que proporciona à empresa obter uma função diferente do realizado por suas concorrentes, pode ser esclarecido pelas duas premissas de Barney (1991) no que diz respeito à heterogeneidade e à mobilidade dos recursos. Por heterogeneidade, a ideia é que “dentro de um mesmo departamento, empresas podem ser heterogêneas a considerar os recursos que elas controlam”; referente à mobilidade compreende-se que os recursos “podem não

ser corretamente móveis entre as empresas”. Ou seja, significa que há atributos inerentes a determinada empresa que não podem ser obtidos por outra, especialmente quando se trata de recursos intangíveis, como os relacionamentos, os processos produtivos, a cultura organizacional, entre outros.

No entanto, cabe enfatizar que (BARNEY, 1991, p. 102):

Assume que nem todos os aspectos de capital físico, humano e organizacional são estrategicamente relevantes, nem podem ser considerados recursos. Isso sugere que para ser de fato um recurso estratégico, a capacidade ou o recurso desenvolvido internamente deve possuir quatro atributos contemplados no modelo denominado VRIS (valioso, raro, difícil de imitar e difícil de substituir).

Considerando o exposto, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram um modelo denominado VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que visa analisar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização, conforme pode ser observado no quadro. De acordo com os autores, o modelo VRIO agrupa um conjunto de ferramentas para verificar todos os recursos que uma empresa possui, assim como a capacidade de cada um para gerar vantagens competitivas.

Quadro: Modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos.

Recursos	Recursos Descrição
Valor	Recursos que permitem que a empresa explore uma oportunidade, aproveitando oportunidades e/ou minimizando as ameaças.
Raridade	O recurso é controlado apenas por um pequeno número de empresas concorrentes.
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?
Organização	As demais políticas e os procedimentos da empresa encontram-se organizados para dar suporte a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de se imitar.

Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2007)

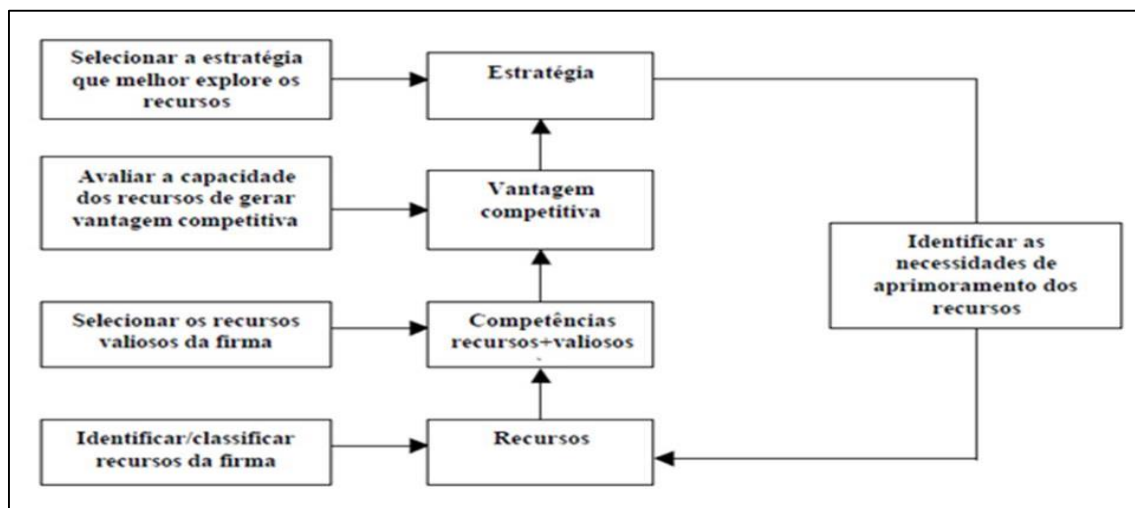
Os recursos da empresa necessitam serem valiosos raros e não facilmente imitáveis, podendo provocar fonte de vantagem competitiva sustentada, mas apenas se a empresa estiver organizada de forma a conseguir acumular os seus recursos (Barney & Wright, 1998).

De acordo com Hitt, Ireland, Hoskisson (2013), os recursos, quando valiosos, raros, que custam caro para serem imitados e não substituíveis por equivalentes estratégicos, configuram-se como capacidades essenciais, se tornam fontes de vantagem competitiva para as empresas.

Segundo Grant (1991), um modelo que permitisse uma aplicação prática nas empresas. Sendo este o motivo que levou o autor a desenvolver um modelo baseado nos recursos que permitisse a formulação de uma estratégia.

Assim, o modelo VRIO implicitamente fornece a caracterização de capacidade para o recurso, ao incluir o quarto atributo, pois recursos são os insumos utilizados no processo produtivo, e as capacidades estão ligadas com a habilidade da equipe ou da organização em desempenhar as atividades (GRANT, 1991).

Figura: Modelo analítico de Grant



Fonte: JOIA e FERREIRA (2005).

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa de natureza descritiva, na qual se busca descrever características de um produto único no mercado na perspectiva teórica da VBR, por meio do modelo VRIO. Objetivou-se, ainda, investigar, descrever e analisar os dados coletados, pois, assim como Triviños (1987) relata, na pesquisa qualitativa não são permitidas visões fechadas. Aconselha que, além da coleta e da análise dos dados, busque saber o porquê do fenômeno estar acontecendo.

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, pois se buscou a obtenção de maiores conhecimentos sobre



a empresa fabricante do produto **pata negra** e a realização do processo de fabricação, os quais são os fatores importantes para sua gestão sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR). Descritiva, pois procurou entender como os fenômenos relacionados sobre visão baseada em recursos é gerenciada na empresa objeto de estudo, procurando descrevê-los e interpretá-los.

#### **Quanto ao método de pesquisa.**

Em relação à coleta de dados, realizou-se uma entrevista com questões semiestruturadas, sendo aplicada uma ao proprietário da organização. A escolha do mesmo derivou-se de como a empresa é a única no país e o mesmo ser a pessoa detentora de maior conhecimento do processo de criação dos animais e fabricação do produto.

Entende-se como entrevista o processo de interação social, visto que o investigador faz questionamentos ao investigado em busca de levantar dados voltados à pesquisa em questão (GIL, 2008).

A entrevista teve duração de 30 minutos, e foi realizada *in loco*, o que proporcionou o conhecimento das instalações da empresa, além de uma visão geral sobre o que será oferecido aos clientes.

O levantamento foi desenvolvido a partir do encontro inicial, uma vez que os dados coletados foram analisados e pode-se ter prévias informações a respeito do objeto desenvolvido no roteiro de entrevistas. Na entrevista, questionou-se sobre os recursos e capacidades da organização, além de aspectos sobre a concorrência e a possibilidade da criação de novos recursos.

Em relação à análise de dados, por meio das categorias desenvolvidas, investigou-se os recursos e capacidades estratégicas, a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, a fim de compreender se o ambiente interno da empresa pode ser gerador de sua vantagem competitiva. Desta forma, houve a transcrição minuciosa dos dados coletados, os quais foram relacionados e unidos às informações de fonte secundária. Por fim, comparou-se os dados com a base teórica, a fim de analisá-los para alcançar os objetivos do trabalho.

## **5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção apresentam-se os resultados do estudo com o intuito de responder o objetivo do estudo “identificar os recursos e capacidades determinantes, aplicando o modelo VRIO, relacionados aos recursos de valor, raridade, de difícil

imutabilidade”. Para esta análise, dividiu-se em um quadro onde a partir da entrevista foi possível identificar a aplicação do modelo VRIO na empresa em estudo. Foi montado o quadro como método de análise a partir das falas da entrevista. A análise dos dados foi baseada em Barney e Hesterly (2007) com as respostas do entrevistado.

TIPO DE RECURSO	Recurso da empresa	O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é difícil de imitar?	O recurso está sendo explorado pela empresa?
<b>FÍSICOS</b>	Instalação física	Sim	Sim	Sim	Sim
	Produtos	Sim	Sim	Sim	Sim
	Equipamentos que a empresa possui	Sim			Sim
	Tecnologias	Sim			Sim
	Investimentos em equipamentos e instalações	Sim			Sim
	Qualidade do meio ambiente	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>HUMANAS</b>	Trabalho em equipe	Sim	Sim	Sim	Sim
	Ambiente de trabalho	Sim			Sim
	Segurança do trabalhador	Sim			Sim
	Treinamentos oferecidos pela empresa	Sim	Sim	Sim	Sim
	Pessoas e conhecimento técnico	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>ORGANIZACIONAIS</b>	Responsabilidade Social	Sim			Sim
	Capacidade de inovação da empresa	Sim		Sim	Sim
<b>FINANCEIRO</b>	Investimentos equipamentos e infraestrutura.	Sim			Sim
	Financiamentos; obtenção de créditos junto a órgãos públicos.	Sim	Sim		Sim

Adaptada de Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80).

A empresa estudada está entrando no mercado. Dos recursos identificados pela entrevista com o gestor pode-se observar que foram distribuídos



aproximadamente 20 cachaços, e agora está se iniciando a distribuição das matrizes. A ideia é disseminar essa genética: todos os filhos desses cachaços já vão direto para abate; esses cachaços já vão produzir animais de abate de uma qualidade média, mas a ideia é não trabalhar com animais meio sangue. A proposta é trabalhar com animal puro. Devido à diferença de o animal ser realmente grande, sendo assim, se começa a fazer hibridação e cruzamento acaba perdendo esta característica. É necessário manter o núcleo de animais puros pra trabalhar com estes.

O porco moura foi originário da região de Guarapuava, tanto que os animais que foram salvos pela UFPR (Universidade Federal do Paraná) foram coletados aqui em Guarapuava, Pinhão, Prudentópolis e na região. A abrangência original dele vinha do Rio Grande do Sul até um pouco pra cima de Guarapuava a região dos pinheirais. Esse é o porco da floresta de araucária. Ele é realmente bem diferenciado e, se adicionado esse processo de elaboração que é similar ao processo espanhol, teremos, sim, um produto similar ao produto **pata negra**, mas um produto local, um produto curado, mas com um sabor característico próprio daqui.

As matrizes foram distribuídas em Guarapuava, Pinhão e Inácio Martins, com o intuito de adquirir carne de animal de abate posteriormente. A ideia é que mais pessoas produzam para que se tenha volume e a fábrica possa funcionar. O perfil das pessoas que estão recebendo essas matrizes é da agricultura familiar. Atualmente, na propriedade, há 200 animais, entre adultos e leitões. A empresa que vai industrializar o produto é a B. S. Indústria e Comércio.

O produto **pata negra** é um produto típico espanhol. Existem em outros locais do mundo, porém é característico na Espanha. Na verdade, o Jamón (pata negra) é o pernil do porco curado, mas também um produto similar é feito com a paleta. Na Espanha ele é um porco preto, engordado solto. É salgado por alguns dias com sal grosso em salga seca e depois ele fica em condições controladas de temperatura umidade e ventilação por alguns meses; depois ele vai pra condições naturais e fica mais de um ano, ou seja, o processo dura em torno de um ano e meio para que o produto obtenha uma qualidade boa. Na região de Guarapuava nós temos as condições naturais para fazer isto similar às da Espanha – coisa que não se consegue em regiões mais quentes –, onde esse produto não vai curar e vai

estragar ou vai ser necessário curá-lo em condições controladas o tempo todo, sendo que o produto não teria um sabor, não teria uma identidade gustativa.

Em Guarapuava, como se tem condições naturais adequadas, então se irá criar um produto que terá o sabor da nossa região, dos nossos microorganismos do nosso vento, de todas nossas condições. A fábrica, especialmente por estar localizada no vale do Jordão, numa região do vale do Rio das Pedras, sem poluição, cercada de mata, a perspectiva é que nesse um ano, que o produto fica em condições naturais, realmente ele acabe absorvendo um paladar característico daquele local.

Não existe nenhuma fábrica desta no Brasil. Há uma única similar no interior de São Paulo, que faz presunto curado espanhol, mas é com porco branco, e depois tem alguns produtos similares. A empresa Sadia & Seara produz um produto curado, mas com a receita Italiana, não é propriamente a receita espanhola, mas também é com porco branco. Então, com porco da raça moura criado solto, com estas condições que vamos fazer, até o momento não há ninguém que faça no Brasil.

O porco da raça moura, além de ter a genética que dá marmoreio à carne, que, portanto, melhora o sabor, ele demora mais pra crescer. Com isso, a carne é mais consistente e mais vermelha. Ele se exercita porque é criado solto. Como ele não come ração, não terá aquele gosto forte de ração. O principal diferencial, na verdade, é que ele tem na composição da sua gordura muitos ácidos graxos insaturados, gorduras benéficas para a saúde. A prova disso é que, se pegar-se um pedaço de gordura de um Jamon (pata negra) de um produto desse curado do porco moura e segurar na mão ela vai derreter na mão. A temperatura de solubilidade é baixa, com isso, à temperatura corporal nossa ela se liquefaz. Não vai se transformar, nas nossas veias, naquela película de gordura que as gorduras num sentido geral promovem. Na Espanha, inclusive, devido a esse tipo de gordura, esse porco moura é chamado de oliva de patas. Comer esse tipo de gordura é como se estivesse comendo azeite de oliva, porque, além de ele não ser prejudicial, ele faz a limpeza das gorduras ruins do organismo.

Além de tudo isso, um diferencial é que as grandes empresas trabalham com fórmulas industriais com muitos produtos químicos. A tendência dessas empresas é acelerar esses processos para fazer tudo muito mais rapidamente. O processo que será trabalhado é um processo original, onde se demora bastante tempo, onde se faz as coisas de forma natural e com o mínimo possível de fórmulas

químicas; com temperos e elementos naturais que tragam de volta aquele produto que nossos antepassados comiam. Máximo de sabor mínimo de química e produtos realmente bastante diferenciados. Os produtos que as grandes indústrias do ramo produzem, dentro de câmara fria sem qualquer tipo de produção artesanal, têm todos o mesmo gosto. Produz-se em qualquer lugar do mundo o mesmo produto se for dentro de uma câmara fria. Ninguém vai produzir o produto produzido no vale do Jordão: um produto, como no nosso caso, curado e envelhecido em condições naturais.

Produzido em formato industrial, vai ser um produto químico, não será ruim, mas não terá característica adequada diferencial como o produto produzido aqui. Se alguém quiser produzir o mesmo produto, poucos outros locais são adequados em função do clima, na região de Guarapuava. Na serra gaúcha, serra catarinense, é possível fazer, e se fizer em condições naturais, vão produzir um produto natural similar, com característica própria daquela região, mas, sob esse processo dentro de câmara fria, vai ficar um produto sem personalidade.

A comercialização com a empresa ainda não está em funcionamento. Será necessário abrir mercado, porque esse produto só é vendido na Espanha, e o preço é extremamente caro. Assim, são poucas as pessoas que o consomem ainda por conta do valor. Hoje se paga no quilo de **pata negra** 400 a 500 reais, preço absolutamente alto. Esse produto vai ter mesmo padrão de qualidade. Chegará ao mercado por um valor muito mais baixo que isso. Existe um potencial, mas vamos estar, desde o início, construindo esse mercado.

A empresa possui contatos na Espanha, e provavelmente vai ter o assessoramento de um técnico daquele país. Na região de suas atividades, a empresa possui diversos criadores e um funcionário que está trabalhando no desenvolvimento do produto. Quando a fábrica estiver em funcionamento, virá um especialista da Espanha. O proprietário, no momento, está aprendendo junto com um técnico da Espanha, que até já trabalhou na fábrica.

A previsão para o início de funcionamento da fábrica é começo de 2018. Alguns produtos mais rápidos, que são alguns tipos de salame, que têm cura mais rápida (120 dias), e o pernil, se for iniciado o processo de fabricação em janeiro, vão ser comercializados somente daqui um ano e meio. As peças do porco utilizadas serão dois pernis e duas paletas para o Jamon (pata negra); no lombo é feito a cura,

da barriga é feita a panceta. Das demais carnes serão feitos alguns tipos de salame.

Com relação à tecnologia, por ser um produto artesanal, a tecnologia está na forma de fabricação e não na utilização de equipamentos. A fábrica necessita de um espaço grande para o processo de cura, já que o produto fica bastante tempo armazenado. Está em fase de planejamento o aumento da fábrica para atender o produto. No momento, a fábrica não possui estrutura para produzir grande volume. Salame, as pancetas, o lombo, as paletas e o pernil, isso não é possível devido a se manter o estoque de um ano e meio do produto.

A divulgação é basicamente provando o produto. Como já é tendência, as pessoas estão buscando uma comida mais saudável.

### **O respeito pelos animais.**

Todo um conjunto de características que esse projeto abrange não é apenas um porco na fábrica. Ele tem funcionários, ambiental social, econômico. Há coisas que são hoje um problema ambiental. Um exemplo é a batata que sobra hoje dos lavadores de Guarapuava. Isto é um problema ambiental. Para o porco branco não serve de alimento, devido matá-lo por ele ficar em confinamento. Para o mouro – que anda e que come capim –, a batata acaba compondo uma forma de alimentação. Um problema ambiental vira uma proteína de alta qualidade.

Na busca por incentivos, a empresa está em conversa com a Secretaria de Agricultura. A Universidade Federal do Paraná tem dado apoio, a Universidade Estadual do Centro Oeste, com o projeto batata doce, tem apoiado; e conta com apoio da Embrapa Concórdia.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo abordou o tema produto pata negra como recurso organizacional com o objetivo geral objetiva identificar os recursos, aplicando o modelo VRIO, relacionados aos recursos de valor, raridade, de difícil imutabilidade.

Considerou-se que o produto pata negra apesar de ser pouco conhecido no Brasil, a partir do momento em que as pessoas passem a provar o mesmo será consumido, até mesmo pela questão que diferente do produto espanhol, ele terá um preço mais acessível.

Assim, identificação de recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados na organização estudada pode oferecer oportunidades internas para ela no sentido de diversificar as probabilidades estratégicas. Tal aspecto pode significar uma estratégia de crescimento, por meio de relações, aquisições, expansão interna da organização, entre outras estratégias.

Nesse sentido, pode-se dizer que a realização deste estudo ou até mesmo uma pessoa detentora do conhecimento pode auxiliar os atuais responsáveis pela tomada de decisão da empresa a compreender melhor o valor de seus recursos, contribuindo para as ações e decisões estratégicas futuras e assim poder estar expandindo a utilização desse recurso para ganhar um maior mercado.

Barney e Hesterly (2007) afirmam que recursos valiosos, raros e de difícil imitação são fonte de vantagem competitiva sustentável, contudo, sua má utilização pode reduzir a competência da empresa de obter vantagem competitiva. Por meio da pesquisa realizada, pôde-se verificar que nenhum dos recursos deixa a empresa em desvantagem competitiva, tampouco contribui para uma fraqueza organizacional. Todos os recursos são explorados pela empresa, até mesmo por ser a primeira empresa no Brasil nesse ramo de fabricação do Jamon (pata negra) com porcos da raça moura.

Nesse sentido, a pesquisa procurou contribuir para a consolidação de um corpo teórico ainda pouco explorado sobre a visão baseada nos recursos da empresa. A visão baseada em recursos traz uma perspectiva diferente para o modo de pensar a estratégia empresarial.

Sob o aspecto de apresentar os recursos inimitáveis, pode se observar as técnicas que a empresa possui e pretende utilizar para o desenvolvimento do portfólio dos produtos, além do seu recurso o vale do Jordão, característica essa que só possui onde a fábrica encontra-se localizada.

Compete avaliar os recursos valiosos da empresa, a matéria-prima que por sua vez é do Brasil, além da localização da empresa, a preocupação da empresa com o meio ambiente, redução no impacto ambiental. Sobre os recursos raros, constitui em ser a primeira fábrica no Brasil a fabricar o produto Jamon (pata negra) com porcos da raça moura.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). **“Strategic assets and organizational rent”**, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, pp. 33-46.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n. 1, pp. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, Nov., 1995.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison Wesley Publishing Company, 1997, pp. 142-164.

BARNEY, Jay; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BARNEY, J. (1986). “Strategic factor markets: **expectations luck and business strategy**”, **Management Science**, Vol. 42, pp. 1231-1241.

BARNEY, J.; Wright, M. (1998), **“On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage”**, **Human Resource Management**, Vol. 37, (1), pp. 31– 46.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, São Paulo, v. 3, n. 4, pp. 1-18, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a02>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2008.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v. 33, n. 3, 1991

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2013). **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2013.

Newbert, S. (2008). **“Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: a conceptual-level empiric investigation of the resources-based view of the firm”**, **Strategic Management Journal**, Vol. 29, pp. 745-768.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.



Zack, E.; Raturi, A. (2006). **“Lessons learned from methodological triangulation in management research”**, *Management Research Review*, Vol. 29 (6), pp. 345-357.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, v. 5, 1984.

Submetido em: 07 de dezembro de 2017

Aceito em: 04 de agosto de 2018